

EFQM ■

MÜKEMMELLİK MODELİ
TANITIM KİTAPÇIĞI



TÜRKİYE KALİTE DERNEĞİ

EFQM

EFQM

EFQM kar amacı gütmeyen ve etkinliklerini üyelerinin katkılarıyla sürdüren bir vakıftır. Sürdürülebilir mükemmelliği amaç edinen kuruluşları bir araya getiren EFQM, stratejilerini uygulamaları yolunda yardımcı olmak üzere, geçen yirmi yıl boyunca, başarının üyeleri arasında paylaşılmasını sağlamıştır. Günümüzde EFQM, uygulama, öğrenme ve kuruluşlar arasında bilgi alışverişi esasına dayanan eğitim ve gelişim fırsatları sunarak, iş dünyasında yeni bir lider neslinin yetişmesine katkıda bulunmaktadır. EFQM'in katkıda bulunduğu paylaşımın temelinde, ortak kullanıma sunulan, kuruluşlar tarafından yirmi yıldan beri kullanılan ve Avrupa'nın en saygın ödülü olan EFQM Mükemmellik Ödülü'nün temelini oluşturan değerlendirme araçları bulunmaktadır.

EFQM
MODELİ
2013

KalDer – TÜRKİYE KALİTE DERNEĞİ



KalDer, çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanması ve yaygınlaştırılması amacıyla 1991 yılında kurulmuştur.

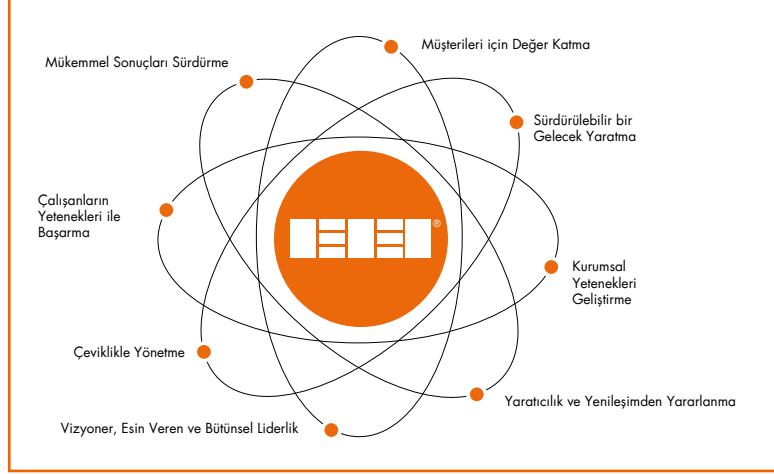
KalDer'in vizyonu, Cumhuriyetimizin 100. yılında sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı çerçevesinde ülkemizi çağdaş yaşam düzeyine ulaştırmak amacı ile Türkiye'nin tüm bölgelerinde mükemmellik kültürünü içselleştirmiş, rekabetçi kurum ve kuruluşlar yaratılmasına katkıda bulunan bir kuruluş olmaktır.

KalDer'in misyonu, Mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek, ülkemizin rekabet gücünün ve refah düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunmaktadır.

KalDer, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)'nın Ulusal İşbirliği Ortağı, Amerika Kalite Derneği'nin küresel işbirliği ortağı (ASQ) ve aynı zamanda Orta Doğu Kalite Organizasyonu'nun (MEQA) kurucu üyesidir. KalDer'in ana faaliyetleri arasında Türkiye Mükemmellik Ödülü, Kalite ve Yönetim alanındaki eğitimleri, Kalite Kongreleri, Kıyaslama çalışmaları, Ulusal Kalite Hareketi ve Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi çalışması sayılabilir.

KalDer, EFQM'in Ulusal İşbirliği Ortağı olarak Türkiye sınırları içinde EFQM ürünlerinin ticari kullanım haklarına sahiptir.

GİRİŞ



Bir Modele Olan Gereksinim

Sektör, büyüklük, yapı veya olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması gereklidir. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlar tarafından çeşitli biçimlerde kullanılacak pratik bir araçtır. Kullanım amaçları arasında aşağıdaki uygulamaları saymak mümkündür:

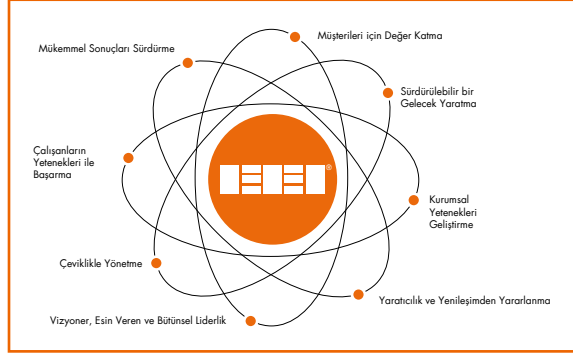
- > Kurumsal mükemmelliğe giden yolda nerede olduğunun değerlendirilmesi, belirlenmiş vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak temel kuvvetli yönlerinin ve olası iyileştirme alanlarının farkına varılması için kuruluşa yardımcı olunması
- > Kuruluşun; fikirleri kendi bünyesinde veya dışında etkili biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak üzere ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması
- > Mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, tekrarların önlenmesi ve yapılması gerekenlerin belirlenmesi
- > Kuruluşun yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturulması

Bir arada kullanılan çok sayıda yönetim araç ve tekniği mevcut olmakla birlikte, EFQM Mükemmellik Modeli; bütünsel bir bakış açısı sağlayarak bu yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcı bir biçimde nasıl kullanılacağı konusunda kuruluşa yardımcı olur. Model; kuruluşun gereksinimlerine ve işlevine bağlı olarak sürdürülebilir bir kurumsal mükemmellik doğrultusunda bir üst çerçeve oluşturur ve böylece bu türden çok sayıda yönetim aracı ile birlikte kullanılabilir.

Mükemmel kuruluşlar tüm paydaşlarının beklentilerini karşılayan veya aşan yüksek düzeyde performans gerçekleştirir ve bu performansı sürdürür. EFQM sürdürülebilir başarının takdir edilmesi, tanıtılması ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara rehberlik edilmesi amacıyla kurulmuştur.

Bu amaç birbiriyle bütünlü eşik üç unsurla gerçekleştirilir:

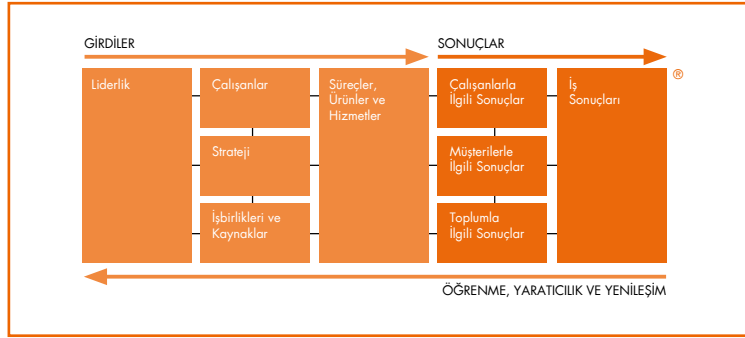
Mükemmelliğin Temel Kavramları herhangi bir kuruluşün sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için gerekli temeli oluşturur. Bu kavramlar mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli unsurların esası olarak kullanılabilir. Temel Kavramlar aynı zamanda üst yönetimin ortak dilini oluşturur.



Mükemmelliğin Temel Kavramları

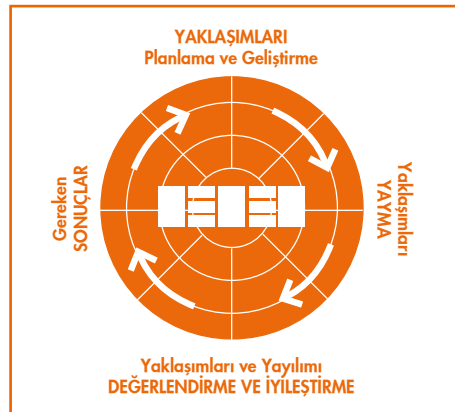
EFQM Mükemmellik Modeli yöneticilerin/liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığına ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar.

RADAR kullanılarak, herhangi bir kuruluşün sahip olduğu kurumsal mükemmellik derecesini sağlıklı bir biçimde değerlendirmek mümkündür.



Mükemmellik Modeli

RADAR bir kuruluşün performansını yapısal bir yaklaşımla sorgulama olanağı sağlar. RADAR aynı zamanda EFQM Mükemmellik Ödülü ve diğer tanıma veya değerlendirme süreçlerinde puanlama yöntemi olarak da kullanılır. Ayrıca kuruluşta gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirme projelerinin yönetilmesine yardımcı olur.



RADAR

MÜKEMMELİN TEMEL KAVRAMLARI

Müşteriler için Değer Katma

Mükemmel kuruluşlar, gereksinimleri, beklentileri ve fırsatları anlayarak, tahmin ederek ve karşılayarak müşterilerine sürekli değer katarlar.

Uygulamada, mükemmel kuruluşlar:

- Mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder.
- Mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürür.
- Bütün müşterileriyle açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.
- Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir, uygun olduğunda yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyimlerin geliştirilmesinde müşterilerinin katılımını sağlar.
- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli kaynak, yetkinlik ve yetke ile donatılmasını güvence altına alır.
- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve müşteri geribildirimlerine uygun bir biçimde yanıt verir.
- Performansını uygun kuruluşların sonuçlarıyla karşılaştırır ve müşterileri için yarattıkları değeri en üst düzeye çıkarmak amacıyla güçlü yönlerinden ve iyileştirme fırsatlarından öğrenir.

Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma

Mükemmel kuruluşlar performanslarını geliştirirken aynı zamanda ilişki içinde oldukları toplum kesimlerinin ekonomik, çevresel ve toplumsal koşulları iyileştirerek çevrelerinde olumlu bir etki yaratır.

Uygulamada, mükemmel kuruluşlar:

- Vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceğini güvenceye alır.
- Temel yetkinliklerini ve bu yetkinliklerinin daha geniş bir toplum kesimiyle paylaşacağı değeri nasıl yaratabileceğini anlar.
- Sürdürülebilirlik kavramlarını temel stratejileriyle, değer zinciriyle ve süreç tasarımlarıyla bütünleştirir ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları tahsis eder.
- Karşılaştıkları çelişkileri dengelerken "İnsan, Dünya ve Kazanç" kavramlarını dikkate alır.
- Paydaşlarını toplumun daha geniş bir kesimine katkı sağlayacak faaliyetlere katılmaları için cesaretlendirir.
- Kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını ayırır ve böylelikle rekabetçi olur ve bu rekabetçiliğini sürdürür.
- Ürün ve hizmet portföyünü tasarlar ve ürünlerini toplam yaşam çevrimleri süresince sorumlu bir şekilde aktif olarak yönetir.
- Faaliyetlerinin, ürün yaşam çevrimlerinin ve hizmetlerinin toplum sağlığına, güvenliğe ve çevreye olan etkisini ölçer ve optimize eder.
- Sektöründe ekonomik, çevresel ve sosyal standartların geliştirilmesine aktif biçimde destek olur.

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Kurumsal Yetenekleri Geliştirme

Mükemmel kuruluşlar organizasyonel sınırlarının içindeki ve ötesindeki değişimi etkin bir şekilde yöneterek yeteneğini geliştirir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Mevcut ve potansiyel yeteneğini ve kapasitesini anlamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini analiz eder; stratejik hedeflere ulaşmak için gereken gelişim ihtiyacını belirler.
- Etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı geliştirerek söz verilen değer önermesinin tutarlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar.
- Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirir.
- Kurumsal gelişimi desteklemek üzere gerekli finansal, fiziksel ve teknolojik kaynakları sağlar.
- Değer zinciri boyunca ortak değerler, hesap verebilirlik, etik kurallar ile birlikte güven ve açıklık kültürü yaratır.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ilgili paydaşlarına artan değer yaratmak üzere; uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirini destekleyerek çalışır.
- Olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak uygun ilişki ağları oluşturarak kendi yetenek ve becerilerini zenginleştirir ve paydaşlarına artan değer sunulmasını sağlar.

Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma

Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli iyileştirme ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır.

Uygulamada, mükemmel kuruluşlar:

- İlgili paydaşlarının katkılarını almak için gerekli yaklaşımları oluşturur ve ortak bilgi birikimlerini yeni fikirler yaratmak ve yenileşimi geliştirmek için kullanır.
- Yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağları kurar ve yönetir.
- Yenileşimin ürünlere, süreçlere, pazarlamaya, organizasyon yapısına ve iş modellerine uygulanabileceğinin bilincindedir.
- Pazarı ve pazardaki fırsatları anlayarak yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar, uygun politika ve kaynaklarla destekler.
- Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapısal bir yaklaşım kullanır.
- En umut vadeden fikirleri test eder, geliştirir, uygun olduğunda hayata geçirmek için gerekli kaynakları ayırır.
- Fikirleri, kazanılacak avantajları en üst seviyeye çıkaracak zaman diliminde gerçekleştirir.

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik

Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir.

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- Çalışanlarına esin verir; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla, sahiplenme, yetkilendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.
- Kuruluşun itibarını artırmak amacıyla, kuruluş içinde ve dışında kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.
- Açık bir yön ve stratejik odak belirler; bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun Misyon, Vizyon ve hedeflerini paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutar.
- Esnektir; mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini, bilgi birikimlerini ve kararlarının olası etkilerini de göz önünde bulundurarak, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir.
- Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın, gerektiğinde çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunu farkındadır.
- Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü destekler.
- Performansı konusunda paydaşlarına ve toplum geneline karşı şeffaf ve hesap verebilir bir tutum izler, çalışanlarının etik ve sorumluluk bilinciyle bütünsellik içinde hareket etmelerini güvence altına alır.

Çeviklikle Yönetme

Mükemmel kuruluşlar fırsatları ve tehditleri belirler ve bunlara etkili ve verimli bir şekilde yanıt verme becerileriyle tanınır.

Uygulamada, mükemmel kuruluşlar:

- Dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır.
- Stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreçlere, projelere ve kurumsal yapılara yansıtır; değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar.
- Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini ve ilgili çıktı ölçümlerini tanımlar.
- Yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin itici gücü olarak süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veriler ile birlikte uygun karşılaştırmaları kullanır.
- Bir proje yönetimi yaklaşımı ile süreç iyileştirmeye odaklanarak değişimi etkili bir biçimde yönetir.
- Stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde düzenler.
- Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirir ve geliştirir.

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Çalışanların Yetenekleriyle Başarma

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir yetkendirme kültürü yaratır.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri, yetkinlikleri ve çalışan performans düzeylerini tanımlar.
- Bu gereksinimleri karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elinde tutmak için etkin planlama yapar.
- Bireysel hedefler ve ekip hedeflerinin uyumunu sağlar, çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkendirir.
- 7/24 erişim, artan küreselleşme ve yeni çalışma biçimleri gerçeklerini dikkate alarak çalışanlarının sağlıklı bir iş / yaşam dengesini kurabilmelerini sağlar.
- Hizmet sunduğu pazarlar, topluluklar ve çalışanları arasında çeşitliliğe saygı gösterir ve çeşitliliği benimser.
- Çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir.
- Çalışanları kuruluşun imaj ve itibarının sözcüsü olmaya cesaretlendirir.
- Çalışanları iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya özendirir, çabalarını ve başarılarını takdir eder.
- Çalışanların iletişim gereksinimlerini anlar, uygun strateji ve araçlar kullanarak iletişimi sürdürür.

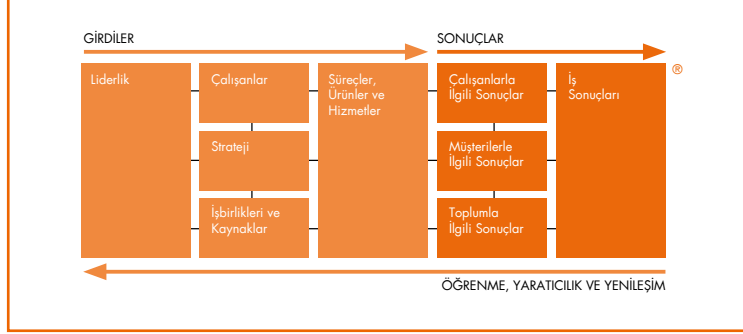
Mükemmel Sonuçları Sürdürme

Mükemmel kuruluşlar, faaliyet alanlarında, tüm paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde eder.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır ve değişikliklere karşı sürekli hazır olur.
- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar.
- İlerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar ve kullanır.
- Açıkça tanımlanmış "sebe-sonuç" ilişkilerini kullanarak beklenen sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yayar.
- Hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka kuruluşlarının performansının karşılaştırma sonuçlarını, o kuruluşların mevcut ve potansiyel kurumsal yeteneklerini ve stratejik amaçlarını esas alır.
- Gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla elde edilen sonuçları değerlendirir ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir yarar sağlar.
- Gelecekteki senaryoları anlamak ve stratejik, operasyonel ve finansal riskleri yönetmek amacıyla etkili yöntemler uygulayarak paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.
- Uygun yönetim unsurları da dahil, ilgili paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik finansal ve finansal olmayan raporlamanın şeffaf bir biçimde yapılmasını güvence altına alır.
- Liderlerin, zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerin doğru ve yeterli bilgi almasını güvence altına alır.

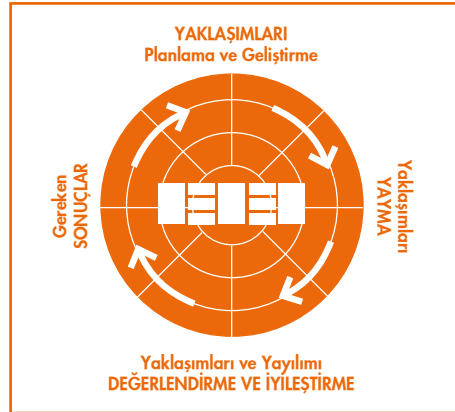
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ



Yukarıdaki şekilde gösterilen EFQM Mükemmellik Modeli 9 kriterden oluşan ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerin beşi "girdi" kriterlerini, dördü "sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri ve bunları nasıl yaptığını içerir. Sonuç kriterleri ise kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. "Sonuçlar" "girdiler"den kaynaklanır ve "girdiler" "sonuçlar"dan elde edilen geribildirim ile iyileştirilir.

Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim yaklaşımını gösterir. Her alt kriterin altında ilgili alanlar bulunur. Bu maddelerin birçoğu daha önce açıklanmış olan Temel Kavramlar'la doğrudan ilişkilidir. İlgili alanlar listesinin kullanımı zorunlu ya da değişmez değildir, alt kriterin daha iyi anlaşılmasını amaçlar.

RADAR



RADAR, herhangi bir kuruluşun performansını sorgulamak amacıyla yapısal bir yaklaşım sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır. En genel bakış açısıyla RADAR bir kuruluşun aşağıdaki boyutları dikkate alması gerektiğini belirtir.

- > Stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirmesi gereken sonuçları belirlemek
- > Gereken sonuçları hem mevcut durumda hem de gelecekte gerçekleştirmek amacıyla birbiriyle bütünleşik yaklaşımlar planlamak ve oluşturmak.
- > Uygulamayı güvence altına almak üzere yaklaşımları yaymak
- > Elde edilen sonuçların izlenmesine, analizine ve sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak değerlendirmek ve iyileştirmek. Sağlıklı bir değerlendirme yapılmasına yardımcı olmak üzere RADAR tablolarının her bir boyutu aşağıda görülen unsurlara bölünmüştür:

GİRDİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Boyutlar

YAKLAŞIM: Kuruluşun yapmayı planladıklarını ve bunların nedenlerini kapsar. Sağlam temelli bir yaklaşım; kuruluşun mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimlerine odaklanan anlaşılır bir temele dayanır; iyi tanımlanmış süreçler üzerinden yaşama geçirilir ve yaklaşımın paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alır. Ek olarak yaklaşımlar bütünlük olur; bütünlük bir yaklaşım, temelini stratejiden alır ve uygun olan diğer yaklaşımlarla ilişki içindedir. Yaklaşımlar zaman içinde sürekli olarak iyileştirilir.

YAYILIM: Kuruluşun bir yaklaşımı yaymak için ne yapması gerektiğini içerir. Mükemmel bir kuruluşta yaklaşım ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanır. Sistematik uygulama iyi planlanır, yaklaşıma ve kuruluşa uygun bir biçimde gerçekleştirilir. Yaklaşımlar kapsamında değişikliklerin yönetilebilmesi de uygun bir zaman çerçevesi içinde gerçekleştirilir.

DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME: Kuruluşun hem yaklaşımı hem de yaklaşımın yayılımını iyileştirmek için ne yapması gerektiğini kapsar. Mükemmel bir kuruluşta yaklaşım ve yaklaşımın yayılımı etkililik ve verimlilik açısından düzenli olarak ölçülür. Öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilir, yeni veya iyileştirilmiş yaklaşımlar, yeni fikirlerin üretilmesine olanak sağlayan yaratıcılığı ortaya çıkaran mekanizmalar mevcuttur. Ölçme, öğrenme ve yaratıcılığın çıktıları; iyileştirme ve yenileşimi belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak için kullanılır.

SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Boyutlar

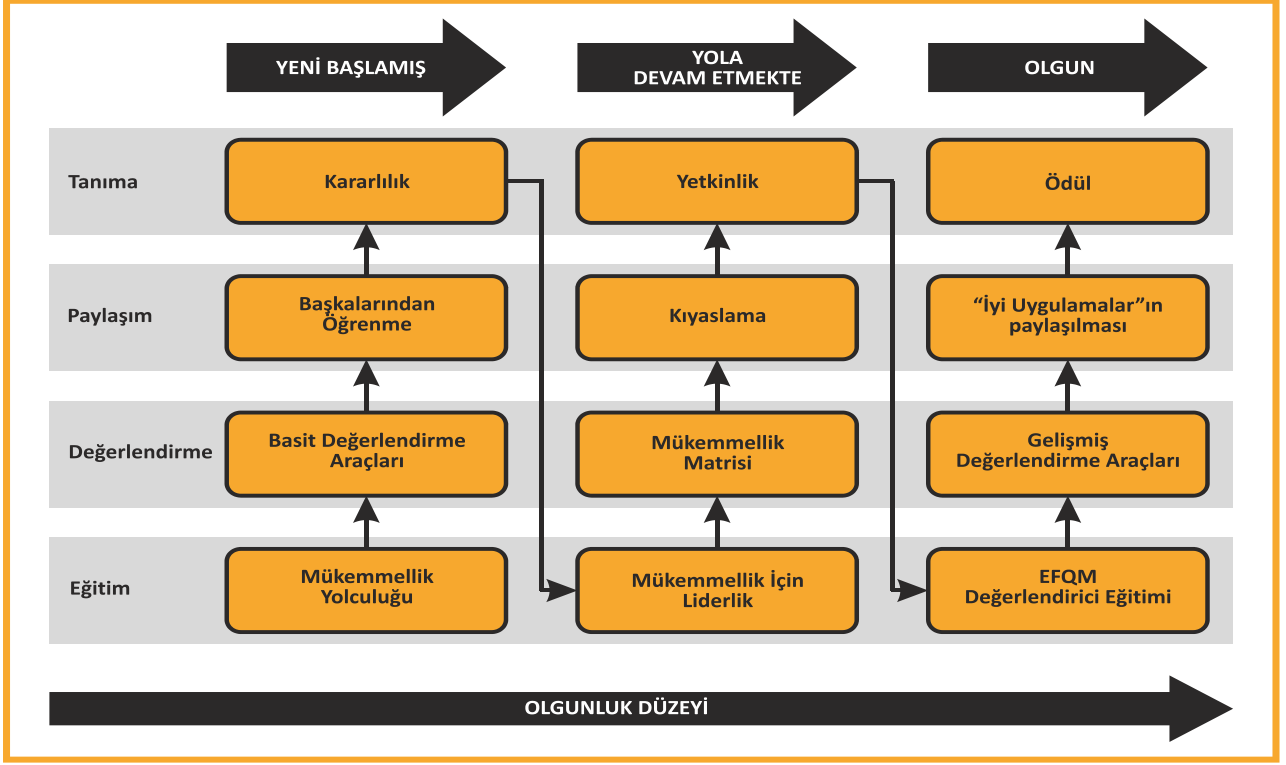
İLGİ VE UYGUNLUK: Sonuç verileri kapsamlı, zamanında, güvenilir, doğru, uygun biçimde kırılımlandırılmış, strateji ve ilgili paydaşların gereksinim ve beklentileri ile uyum içinde olmalıdır. Birbiriyle ilgili sonuçlar arasındaki ilişki anlaşılmalı olmalıdır. Temel sonuçlar belirlenmiş ve önceliklendirilmiş olmalıdır.

PERFORMANS ÇIKTILARI: Mükemmel bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilim ve/veya sürdürülen iyi bir performans gösterir. Temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir, hedeflere erişilir veya hedefler aşılar. Aynı zamanda, temel sonuçlara ilişkin performans, dış kuruluşlarla karşılaştırılır; kuruluşun temel sonuçları dış kuruluşların sonuçlarına ve özellikle sektörde ve/veya dünya çapında en iyilere göre daha iyi durumdadır. Temel girdilerle temel sonuçlar arasındaki ilişkinin belirgin olması, kuruluşun olumlu performansının gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin güven verir.

KURUMSAL OLGUNLUĞUNUZ HANGİ AŞAMADA

Mükemmelliğin Aşamaları			
Kavram	Başlangıç	İlerleme	Olgunluk
Müşteriler için Katma Değer Yaratma	Müşteri grupları tanımlanır, günlük ilişkiler yürütülür ve memnuniyet ölçülür.	İhtiyaçlar ve beklentiler tam olarak anlaşılır ve müşteriyle ilgili yönetim süreçlerinde kullanılır.	Müşteriyle devam eden diyaloglar mevcuttur, potansiyel müşterilerin ve pazarların beklentilerindeki ve ihtiyaçlarındaki değişimleri ön görmede kullanılır.
Sürdürülebilir Gelecek Yaratma	Yönetimsel, legal ve küresel/yerel düzenleyici zorunluluklar anlaşılır ve yerine getirilir.	Kuruluşun yaklaşımları çevresel sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğin amaçlarını destekler.	Sürdürülebilir kurumsal davranış kuruluşun amaç ve stratejisinin iç parçası olarak, temel paydaşlar tarafından bilinir.
Kurumsal Yetkinliği Geliştirme	Süreç mevcut yetkinlikleri ve gelecekteki kurumsal ihtiyaçları anlamak için vardır.	Kurumsal değişimi sağlamak için yapılandırılmış süreç mevcuttur.	Kuruluş değişimi etkin biçimde yönetmek için sadece kendi faaliyetlerinde değil, değer zincirlerinin tüm temel parçalarında, kanıtlanmış geçmiş performansa sahiptir.
Yaratıcılık ve Yenilişimi Güçlendirme	Yeni fikirler ve yenilişimler teşvik edilir.	Yaratıcılık ve Yenilişim, verilmiş görev ve sorumluluklarla, yapılandırılmış süreçlerle sürdürülür.	Yaratıcılık ve yenilişime karşı tüm kuruluşta ve ilgili değerler, akışlar ve topluluklar da sistemli bir yaklaşım vardır.
Vizyoner, Esin veren ve Bütünsel Liderlik	Vizyon ve misyon tanımlanmış, yayılmış ve genelde anlaşılımdır.	Liderler tüm kuruluşta çalışanlarına rol model olarak ve ortak değerler yoluyla esin vermişleridir.	Ortak ve paylaşılmış amaç oluşturulmuş, vizyon, misyon ve değerler çalışanların çalışma şekline ve kuruluşun faaliyetlerine temel olmuştur.
Çeviklikle Yönetmek	Gerçekleştirilmek istenen sonuçlar için gerekli süreçler tanımlanmış, geliştirilmiş, ölçülmüş ve yönetilmiştir.	Karşılaştırmalı veri ve bilgi, pazar için uygun hızla, iyileştirmeyi sürdürmek ve performans geliştirmek için kullanılmaktadır.	Kuruluş gelecekteki başarılarını güvence altına almak için tehditleri etkin biçimde ele alabilmektedir ya da fırsatları kullanmak için öngörülebilir ve zamanında pozisyon alabilir.
Çalışanların Yetenekleriyle Başarmak	Yaklaşımlar, çalışanların katılımını ve onların yeteneklerini tanımaya fırsat verir.	Çalışanların potansiyeli yüksektir; motive edilmişlerdir ve bir adım daha ileriye gitmeye hazırdırlar.	Güven ve yetkilendirme kültürü performansı yürütür ve kuruluşun tanınmasını ve imajını geliştirir.
Mükemmel Sonuçları Sürdürme	Kuruluşun stratejik hedefleri temel paydaş gruplarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını temel almıştır.	Dengeli bir dizi sonuçlar, stratejik hedeflerle tutarlı performansları izlemek ve rakiplerle ya da en iyisiyle karşılaştırma yapmak için kullanılır.	Temel paydaşlar, kuruluşun önemli performans düzeylerini sürdürülebilirliği için, uygun veriye ve güvene sahiptirler.

MÜKEMMELLİK YOLCULUĞU



Ulusal Kalite Hareketi

KalDer, mükemmellik yolculuğunda yer almak isteyen kuruluşlara Ulusal Kalite Hareketi Programı kapsamında gelişim ve rehberlik desteği vermektedir.



KalDer

Türkiye Kalite Derneği

MERKEZ

Centrum İş Merkezi
Aydınevler Sanayi Caddesi No:3
34854 Küçükyalı / İstanbul
Tel: 0216 518 42 84 • Faks: 0216 518 42 86
kalder@kalder.org

ANKARA

Uğur Mumcu Cad. Kız Külesi Sok.
No: 21/6 GOP Ankara
Tel: 0312 447 48 68 • Faks: 0312 447 48 32
ankara@kalder.org

BURSA

Fethiye Mah. Sanayi Cad. No: 317 Kat: 2
16140 Nilüfer - Bursa
Tel: 0224 241 60 10 • Faks: 0224 241 58 70
bursa@kalder.org

ESKİŞEHİR

Hoşnudiye Mah. Nayman Sok. Selka Apt.
D: 2 Eskişehir
Tel: 0222 221 65 52 • Faks: 0222 234 34 69
eskisehir@kalder.org

İZMİR

Halit Ziya Bulvarı No:52 K:1 D:102 Uz İş
Merkezi Pasaport / İzmir
Tel: 0232 482 30 70 • Faks: 0232 482 08 40
izmir@kalder.org



facebook.com/kalitederneği



twitter.com/kalitederneği



youtube.com/kalitederneği